Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Кафедра туризму, документних та міжкультурних комунікацій

Допущено до захисту

Зав. кафедри

« » 20 р.

Реферат

на тему: Вибір орієнтації планування та Систематизація видів планування діяльності туристичних підприємств

за спеціальністю

242 «Туризм»

Виконала:

 студентка III курсу,

група ТУ-17-1

 Маргарян Анна Самвелівна

Науковий керівник

Старший викладач

Коротєєва Антоніна Вікторівна

Київ 2020

**ЗМІСТ**

ВСТУП……………………………………………………………………………..3

РОЗДІЛ I Вибір орієнтації планування………………………………………..6

* 1. Реактивізм…………………………………………………………...6
	2. Преактивізм………………………………………………………….7
	3. Інактивізм……………………………………………………………8
	4. Інтерактивізм………………………………………………………..9
	5. Основні принципи інтерактивного планування………………….10

ВИСНОВОК……………………………………………………………………...22

РОЗДІЛ II Систематизація видів туристичних підприємств…………………23

 2.1 Виділення об’єктів планування на туристичних підприємств….23

 2.2 Типізація планування залежно від об’єкта………………………24

 2.3 Побудова підсистем планування діяльності туристичних підприємств………………………………………………………………………34

ВИСНОВОК……………………………………………………………………...38

ВИСНОВКИ……………………………………………………………………...39

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ…………………………………...44

**ВСТУП**

Планування — це сукупність знань про закономірності розвитку різних господарських систем у майбутньому. В останні роки індустрія туризму зростає швидкими темпами і є важливим засобом розвитку економіки та сфери зайнятості.

Отже, **актуальність теми** данного реферату пояснюється тим що, розвиток туризму в сучасних умовах функціонування ринку послуг має певні особливості, які зумовлюють потребу у оновлених підходах до організації та планування бізнесу. Сьогоднішній темп використання ресурсів потребує досконалого і точного прогнозування розвитку всіх галузей виробничої та невиробничої сфери. Темпи зміни умов праці настільки швидкі, що планування виступає чи не єдиним фактором стримування та відвернення негативних наслідків НТП та НТР.

Планування і організація туристичного бізнесу як самостійна міжгалузева дисципліна має визначальний вплив на розвиток усіх самостійних наукових напрямків, які користуються її методикою для передбачення функціонування своїх об'єктів та предметів дослідження в майбутньому. Тому нині розвитку системи наукових знань планування надається пріоритетний розвиток.

**Мета** данного реферату полягає в аналізі визначення планування і організація туристичного бізнесу. Наприклад: "Планування — це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного й динамічного розвитку суспільства, визначення основних параметрів економіки в майбутньому періоді та досягнення їх з найменшими витратами суспільної праці".

Відповідно до зазначеної мети виникає необхідність виришення таких завдань:

Розкрити реактивізм;

Розкрити преактивізм;

Розкрити інактивізм;

Розкрити інтерактивізм;

Визначити основні принципи інтерактивного планування;

Описати виділення об’єктів планування на туристичних підприємствах;

Розглянути типізацію планування залежно від об’єкта;

Показати побудову підсистем планування діяльності туристичних підприємств.

**Об’єктом** данного реферату є планування і організація туристичного бізнесу може виступати будь-яка організаційна система, що є відкрита для взаємодії з навколишнім середовищем. На вході система дістає все, що їй необхідне для її діяльності: капітал, матеріали, інформацію, працівників. У процесі діяльності вона перетворює ці ресурси у відповідну продукцію та послуги, які виносяться на вихід з системи в зовнішнє середовище. Якщо діяльність системи є ефективною, то на виході одержуємо прибуток та збільшуємо сегмент ринку, на який постачаються наші продукти.

Предметом данного реферату є процес планування і організація туристичного бізнесу є спробою уявити собі картину майбутнього. Це перший крок для вирішення проблем майбутнього і від його правильності залежать оптимальне використання можливостей та запобігання помилковим діям.

**Огляд літератури,** Закон України «Про туризм» / в редакції від 2003 р. // zakon.rada.gov.уа. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійнотермінологічні основи. Сервісне забезпечення турпродукту : Навчальний посібник / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – К : "Альтерпрес", 2004. – 288 с. – (Бібліотека професійного менеджера). Бабарицька В. Екскурсознавство і музеєзнавство: Навчальний посібник / В.

Бабарицька, А. Костюкова, О. Малиновська. – К.: Альтапрес, 2007.– 484 с. Організація туризму (Організація туристичних подорожей): конспект лекцій / Н. С. Кампов. – Мукачево : МДУ, 2012. Кифяк, В. Ф. Організація туризму: Навч. посібник. Реком. МОНУ для студ. ВНЗ / В. Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-ХХІ, 2011. – 344 с. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : Реком. МОНУ як навчальний посібник для студ. ВНЗ / В. Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги - ХХІ, 2003. – 300 с. В умовах скрутного матеріального становища планування є важливим чинником економії ресурсів та дає змогу ефективно використовувати інвестиційні надходження. Більшість налаштованих на успіх менеджерів присвячують себе концепції внутрішньо фірмового планування. Вони намагаються зробити все можливе, плануючи життєвий шлях підприємства.

**Опис** структури курсової роботи, складається з вступу, з основної частини, з розділів, з висновку, та список використаних джерел і літератури.

**Ключові терміни:** планування, реактивізм, преактивізм, інактивізм, інтерактивізм, директивне планування, планування підприємницької діяльності, прогнозування, виробнича программа, виробнича потужність, керівники, кваліфікація і т.д

**РОЗДІЛ Вибір орієнтації планування**

* 1. **Реактивізм**

Реактивне управління базується на досвіді і історії. В реактивних організаціях планування зазвичай вважається прерогативою керівника. Свої організації вони вважають машинами і керують ними автократично, як по цілях так і по засобах. Хоча управління в реактивних організаціях здійснюється зверху вниз, планування у них здійснюється знизу. Професійні плановики підключаються, як правило, не часто, хоча інколи використовуються для уточнення деталей, тому продукти і послуги сплановані під впливом даного виду планування часто витісняються з ринку.

Тих, хто дотримується такої орієнтації в плануванні не задовольняє ні існуюче положення ні методи, які використовуються. Однак їм подобається те, що було раніше. Тому вони намагаються вернутись до минулого стану. Вони відчувають ностальгію і романтизують минуле. Вони входять в майбутнє, повертаючись обличчям до минулого, таким чином, краще бачать це місце, де вони знаходяться, а не те, до якого рухаються.

Проте орієнтація на минуле має і свої переваги. По-перше, це історичний досвід, з якого можна багато почерпнути. Як каже прислів'я "Все нове - це добре забуте старе". По-друге, реактивізму притаманна послідовність, що переважно виключає різні необдумані зміни. Звідси слідує і збереження традицій управління, що в деякій мірі забезпечує почуття безпеки.



* 1. **Преактивізм**

Сьогодні преактивізм - це домінуючий стиль управління в США. Ного прихильники не схильні ні повертатися до минулого, ні стояти на місці. Вони переконані, що майбутнє краще, ніж сучасне чи минуле. Тому вони намагаються прискорити зміни і використати можливості, які при цьому відкриваються. Вони намагаються осідлати потік і досягти його першої хвилі, тому можуть досягти цілі раніше всіх. Після чого вони стараються зібрати данину зі всіх, хто прибуває пізніше. На відміну від інактивістів, преактивісти не схильні задовольнятися достатнім мінімумом, вони хочуть діяти по можливості і краще - оптимально. Оскільки вони вважають, що технічні розробки зроблять майбутнє значно відмінним від минулого, преактивісти слабо використовують накопичений досвід. Вони покладаються на експеримент. їх головна ціль - ріст, стати більшими, захопити більшу долю ринку, охопити більше число країн і випродукувати більше всіх пропозиції - бути першим номером. Маркетингове планування в преактивній організації складається із передбачення майбутнього і підготовка до нього. Підготовка включає ряд кроків, направлених на те, щоб звести до мінімуму майбутні небезпеки або уникнути їх і - що ще важливіше - використати майбутні можливості. Преактивне планування на відміну від реактивного реалізується зверху вниз. Починається воно звичайно з прогнозування зовнішніх умов, які виконуються професійними штатними спеціалістами. Після чого ті, що стоять наверху формулюють цілі корпорації і її стратегію. Цей матеріал передається на нижче стоячий рівень, де ставляться відповідні даному рівню цілі і розробляються програми їх досягнення.

Оскільки преактивне планування у вирішальній степені залежить від точності прогнозів, важливо зрозуміти умови, при яких можна отримати абсолютно точні прогнози: потрібно, щоб система і її довкілля не змінювались, а ми щоб знали її стан на будь-який момент минулого, тоді ми звичайно будемо знати її стан на будь-який момент часу і в майбутньому. Ясно, що такі умови немислимі, принаймні на сьогодні. Можливо, найбільша недосконалість преактивного планування полягає в тому, що чим дальше в майбутнє проникає прогноз, тим більше можлива помилка. Тому ефективна підготовка можлива в кращому випадку для відносно близького майбутнього. Не зважаючи на методологічні проблеми, які мають місце в преактивному плануванні, його розповсюдження серед американських менеджерів говорить про існуючі переваги. Воно повсюди вважається корисним і, це без сумнівів так і є часто краще воно, ніж нічого. Його популярність тісно зв'язана з сучасною наукою і технікою, яким воно завдячує своїм існуванням.

* 1. **Інактивізм**

Інактивізм задовольняється існуючим станом речей. Він не має тенденцій до повернення попереднього стану і не схвалює просування вперед. Тому він протидіє змінам, його цілями являється виживання і стабільність. Керівники інактивного типу вважають існуючі умови не найкращими, але достатньо хорошими, або настільки хорошими, наскільки можна було очікувати. Вони вірять, що більшість змін або тимчасові, або ілюзорні і, що їх справи навіть в момент нестабільності, самі прийдуть в стан рівноваги. Вони впевнені, що якщо нічого не робити, то нічого не станеться, а це все, що їм потрібно.

Не дивлячись на своє найменування інактивісти дуже діяльні. Навіть коли немає кризи, а це буває дуже рідко, вони виконують велику роботу, щоб нічого не сталося. Другі люди докладають зусилля, щоби змінити положення, ці ж постійно зайняті тим, щоб не допускати змін. Не дивно, що бюрократія і тяганина - необхідні інструменти інактивістів. На відміну від реактивістів, які орієнтуються на передісторію подій, інактивісти орієнтуються на текучий момент, на нові явища. Із організації з інактивним стилем управління краще всіх виживають ті, у яких виживання не залежить від продуктивності, тобто ті, які находяться на бюджеті. Чи варто дивуватись, що вони чинять опір спробам виміряти їх продуктивність. Багато прикладів інактивізму можна знайти в державних установах, серед відділів обслуговування, в корпораціях. Інактивні організації добре працюють, коли текучі фактори навколишнього середовища, по суті сприятливі для них. Існують очевидні ситуації, коли нічого не робити краще щоб там не було. Деякі проблеми вирішуються або зникають самі собою, якщо їх не чіпати. Більше того, навіть в повністю неконтрольованому і турбулентному середовищі інактивісти можуть поступати неправильно, нічого не роблячи, але виглядати при цьому не гірше, ніж ті, що стараються що-небудь зробити, На кінець, оскільки вони діють обережно, тому рідко роблять помилки катастрофічного масштабу.

* 1. **Інтерактивізм**

Інтерактивісти, яких іноді називають проактивістами, не схильні повертатися до минулого стану, займати існуюче положення речей або приймати майбутнє таким яке воно буде. Об'єднання позицій на перший погляд передбачає підкорення світу, але це не так. Це не так тому, що інтерактивісти вважають, що майбутнє більшою частиною не підвладне нашому контролю, тому найбільше, що можна поставити під контроль - це наше майбутнє в рамках майбутнього. Звідси витікає інтерактивна концепція, планована як проектування бажаного майбутнього і дослідження шляхів його побудування. Як ми зрозуміли раніше, коли інактивісти стараються утриматися у фіксованому положенні в потоці, реактивісти - плисти проти нього і преактивісти - осідлати його першу хвилю, тоді - інтерактивісти планують своє майбутнє самі. Щоб ефективно розібратися в будь-якій проблемній ситуації необхідні дві умови. По-перше, необхідно визначити суть даної ситуації в порівнянні з тими, відносно яких ми вже накопичили деякий досвід. По-друге, ми повинні встановити, наскільки унікальна дана ситуація, тобто яких знань про неї ще не вистачає. Нагадаємо, що інактивісти схильні діяти достатньо задовільно, а преактивісти - як можна краще, оптимально. Інтерактивісти надають перевагу краще діяти в майбутньому, ніж найкращим чином сьогодні - ідеально. Тому скоріше зосереджуються на підвищенні результативності з часом, ніж на тому наскільки добре можна поступити в конкретний момент в конкретних умовах. їх ціль - максимізувати свою здатність навчатися і адаптуватися, розвиватися. Така філософія притаманна сьогодні в японському управлінні. Із чотирьох напрямків в плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний підхід. Ця орієнтація - єдина, яка відкрито направлена на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку і покращення якості життя.

* 1. **Основні принципи інтерактивного планування**

Здійснення такого планування опирається на три основних принципи: принцип участі, принцип неперервності і принцип холізму.

**Принцип участі:**

Більшість тих, хто використовує плани, вважають, що головну користь приносить продукт планування - план. Інтерактивізм не згідний з цим. Він стверджує, що важливим продуктом планування виступає сам процес. І тому головні вигоди дає участь в ньому. Завдяки участі в плануванні члени організації можуть розвивати себе. Крім цього участь дозволяє їм отримати розуміння організації і служити її цілям більш ефективно. Це в свою чергу полегшує розвиток організації. Принцип участі двояко впливає на методи інтерактивного планування. По-перше, він має на увазі, що - ніхто не може планувати ефективно для когось другого. Краще планувати для себе, не важливо, наскільки погано, ніж бути планованими іншими - не важливо наскільки добре. Причина цього визначається, сутністю розвитку: збільшувати свої бажання і здатність задовольняти бажання, власні і чужі. Планування другими не може збільшувати ці бажання і здібності, тільки власне планування дає таку можливість. При інтерактивному плануванні плани не складаються внутрішніми чи зовнішніми підрозділами з наступним представленням керівництву для затвердження. Скоріше, керівники безпосередньо залучаються в процес планування. Це - одна з найважливіших їх функцій. У відомому розумінні участь в плануванні подібна грі, в якій хтось повинен перемогти, але ця перемога не є головним виграшем. Основна вигода складається з всіх етапів гри. Коли перемога вважається важливішою самої гри, гра перетворюється в роботу. Планування повинно бути настільки радісним, наскільки корисним для виробництва. Тоді воно підвищує якість виробничого життя учасників і дає їм можливість розвиватись. Професійні плановики повинні стимулювати, облегшувати планування другим, забезпечивши мотиви інформації, знання, розуміння. Участь в плануванні діяльності цього підрозділу на будь-якому рівні повинні бути обов'язковими для керівників і факультативними для рядових працівників. Вона повинна бути можливістю, а не обов'язком. Якщо рядові працівники не приймуть участі в плануванні, це буде означати, що вони вважають його марною тратою часу. Коли їм стане ясно, що планування може впливати на якість їх виробничого життя і їх особистий розвиток, це стане можливістю, використання якої не треба буде просити два рази. Дякуючи участі, виконання стає невід'ємною частиною планування.

**Принцип неперервності:**

Частіше всього планування буває не безперервним. Наприклад, більшість компаній розробляють п'ятирічні плани і поновляють їх раз на рік. План розробляється на визначену частину року, звичайно декілька місяців. Коли план затверджений, планування припиняється до наступного такого періоду через рік. Такий цикл повторюється кожного року. Через невизначеність майбутнього ні один план, як би ретельно він би не був підготовлений, не виконується так, як очікувалось. Тому результати, які очікувалися від виконання плану і сподівання, на яких опирались подібні очікування, постійно переглядаються. Коли такі сподівання і очікування відхиляються від реальності, знаходяться пояснення цьому, які використовуються для відповідної модифікації плану. Причина для безперервного планування виникає з того факту, що коли ми намагаємося досягнути чогось цінного для себе, то по мірі наближення до цілі цінність її досягнення для нас так чи інакше міняється. В результаті наші цінності міняються безперервно, як і сама дійсність і ці зміни також вимагають модифікації планів.

Переважно планування буває не неперервним. Наприклад, більшість компаній розробляють довгострокові плани і обновляють їх раз в рік. План розробляється тривалий час з урахуванням минулого досвіду і теперішньою ситуацією на ринку, але неможливо спрогнозувати і запланувати все на 100%. Тому результати, які прогнозувались від виконання плану, постійно переглядаються. На туристичних фірмах принцип неперервності має широке застосування. Це пов'язано з тим, що кожна туристична фірма, яка планує свою діяльність хоче досягти певних цілей, тобто отримання прибутку та забезпечення розвитку діяльності на ринку, а без неперервності планування це буде неможливо. В туризмі існує важливий фактор такий як сезонність, що значною мірою впливає на планування. Для того щоб нейтралізувати вплив сезонності на прибуткову діяльність, керівництво туристичної фірми "Ікс" з допомогою всіх працівників безперервно планують виробничий процес. На даній туристичній фірмі планування проходить неперервно, тобто планують на один рік, а оновлення цього плану проходить кожного кварталу. Основний прибуток дана фірма отримує в літній та зимовий сезони. При цьому виручка літнього сезону є вищою. Це свідчить про те, що українські туристи звикли до того, що відпустку краще брати влітку. Невелика кількість українців ділять відпустку на дві частини і відпочивають взимку. Переважно зимовий відпочинок зводиться до зустрічі Нового року та Різдвяних канікул.

В не сезон основним джерелами для отримання прибутку є:

-продаж телефонних карток Загальних мереж;

-продаж ваучерів ІЖС;

-допомога в оформленні Зеленої карти;

-страхові послуги;

-імміграційні послуги.

При неперервному плануванні визначають ринкову частку підприємства. Якщо виручку даного підприємства прийняти за 100%, то по місцях її розподіл можна побачити в табл. 3.1.

РОЗПОДІЛ ВИТОРГУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ "ІКС" ПРОТЯГОМ РОКУ В ПРОЦЕНТАХ:

РОЗПОДІЛ ВИТОРГУ ТУРИСТИЧНОГО ФІРМИ "ІКС" ЗА ПОРАМИ РОКУ ТАКИЙ:



Аналізуючи дані таблиці можна сказати, дана туристична фірма отримує основний прибуток в літній та зимовий сезони, проте завдяки неперервному плануванню, туристичне підприємство підтримує оптимальний прибуток на протязі цілого року. І якщо туристична фірма не буде використовувати неперервне планування вона може втратити значну частину прибутку і це призведе до неконкурентоспроможності. Тому використання принципу неперервності дуже важливе для туристичної фірми.

**Принцип холізму:**

Цей принцип складається з двох частин: принцип координації і принцип інтеграції. Кожна із них відноситься до свого вимірювання організації. Організації розділені на рівні, кожен рівень - на одинці, які відрізняються по функціях, продукції і ринку, який вона обслуговує. Координація охоплює взаємодії одиниць одного рівня, інтеграція - між одиницями різних рівнів.

Принцип координації встановлює, що діяльність будь-якої частини організації неможливо планувати ефективно, якщо робити, це незалежно від інших одиниць цього рівня. Відповідно до того принципу є факт, що найкращим чином справитися з небезпекою або використати можливості, які відкрилися в роботі одного підрозділу, можуть другий або одночасно декілька підрозділів, бо підприємство це система взаємозв'язаних елементів. Джерело небезпеки та можливості їх вирішення може знаходитися не в одному і тому ж місці місті. Коли ми визначаємо проблему як виробничу, ще не означає, що вірний шлях її вирішення находиться в цих сферах діяльності. Може статися, що виробничу проблему легше всього вирішити з допомогою маркетингу або навпаки. Тим не менше багато керівників доказують, що про проблему потрібно судити з точки зору тої частини організації, де вона виникла. Це може мати резон тільки в тих випадках, коли такі частини незалежні від інших, але тоді вони не виступають частинами організації. Незалежно від того, де виникають проблеми, вирішувати їх потрібно одночасно і з усіх точок зору. От на що направлені принципи координації. Принципи інтеграції встановлює, що планування, яке здійснюється незалежно на кожному рівні, не може бути настільки ефективним, як планування у взаємозалежності на всіх рівнях. Загально відомо, наприклад, що стратегія або практика, яка сформувалася на одному рівні корпорації, часто створює проблеми для інших рівнів. Тому проблема, яка виникла на одному рівні, може бути найкращим чином вирішена шляхом зміни стратегій або практики іншого рівня.

Протиріччя між рівнями організацій такі ж звичайні, як і між підрозділами одного рівня. Такі протиріччя частіше всього виникають внаслідок недостатньої усвідомленості про наслідки дій даного рівня або підрозділу. Якщо ми хочемо планувати ефективно, подібні протиріччя повинні бути ліквідовані. Це можливо тільки шляхом координації і інтеграції планування.

Показовою туристичною фірмою, що використовує принципи інтерактивного планування є вже неодноразово згадувана фірма "Ікс". Сукупність принципів координації і інтеграції спостерігається при проведенні там всіх маркетингових досліджень туристичного ринку м. Львова. Актуальним для підприємства напрямком діяльності є надання послуг по оформленню Зеленої карти. Для рекламування послуг фірми було витрачено значні кошти. Рекламу було подано на радіо ("Радіо Люкс", "Львівська Хвиля"), на телебачення ("Інтер, Новий Канал"), в газети ("Місто+Передмістя", "Високий Замок", "Ваш магазин", "Панорама"(Червоноград), "Наш Дім"(Тернопіль), "Львівський кур'єр", "Є" (Хмельницький) та на маршрутних таксі.

Туристська фірма проводила маркетингові дослідження ефективності різних видів реклами. На робочому столі кожного працівника було покладено таблиці із переліком усіх газет, радіо станцій, телеканалів та маршрутних таксі, де помістили рекламу фірми. Надаючи інформаційні послуги по Зеленій карті, кожен мав запитати потенціального клієнта звідки дізналися про наші послуги.

За період з 1 вересня по 1 жовтня були отримані наступні результати:

Назва рекламного засобу Кількість дзвінків

"Маршрутні таксі" 13

-Телебачення "Канал А" 8

-Телебачення "Канал В" 5

-Радіо "А" 5

-Радіо "В" 5

-Газета "А" 27

-Газета "В" 14

-Газета "С" 6

-Газета "Д" 8

-Газета "Е" 3

-Газета "Б" 2

-Газета "В" 0

Тобто найефективнішою виявилась реклама в пресі та на маршрутках. З газет найкращими рекламними засобами виявились "А" і "В". Знаючи, які рекламні засоби працюють найефективніше, фірма знатиме з ким працювати надалі. При цьому на рекламу витрачатимуться менші кошти, а ефективність не зміниться. Даним маркетинговим дослідженням займалися усі працівники. Це свідчить про те, що внутрішні маркетингові дослідження проводяться постійно і всіма працівниками, щоб знати, де потрібно підсилити роботу, з ким працювати, на скільки ефективний даний напрям. Ці дослідження дозволяють зменшувати некорисні витрати і збільшують дохідність організації. Також на даній фірмі проводиться маркетингове дослідження конкурентів та побудова конкурентної картки ринку. Таке дослідження залучає всіх співробітників цієї фірми і допомагає ґрунтовно вивчити пропозицію туристичного ринку.

Аналіз конкурентів і розробка конкурентних дій по відношенню до головних суперників дуже часто приносить більше користі, ніж навіть значне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню та майбутню стратегії. Це дозволить стратегічно точно зорієнтуватися в тому, де є слабшим конкурент. Таким чином підприємство може розширювати свої переваги у конкурентній боротьбі. Всі значні маркетингові успіхи фірми "Ікс" ґрунтуються на концепції власних кращих сил проти слабких сторін конкурентів. Зробити це вдається лише при добре налагодженій системі дослідження конкурентів. Проведення аналізу діяльності конкурентів тісно пов'язане із збором відповідної інформації. Комплексну оцінку діяльності конкурентів можна отримати використовуючи спеціальні таблиці, в яких містяться дані про основних конкурентів.

Аналіз матеріалів цих таблиць дозволяє правильно та своєчасно зреагувати на:

- зміну основних конкурентів;

- специфічні особливості стратегій конкурентів;

Інформація про конкурентів, згрупована за певними показниками, є основою для побудови конкурентної карти ринку. Вона являє собою класифікацію конкурентів за позицією, яку вони займають на ринку.

Конкурентна карта ринку може бути побудована за двома критеріями:

- ринковою часткою;

- динамікою ринкової частки.

Розподіл ринкової частки дозволяє виділити ряд стандартних положень туристичних підприємств на ринку:

- лідери ринку;

- підприємства із сильною конкурентною позицією;

- підприємства із слабкою конкурентною позицією;

- аутсайдери ринку.

Показник ринкової частки є надзвичайно важливим. Проте це є статична оцінка ринку, тобто в конкурентний момент часу. У зв'язку із тим, що ситуація на ринку є надзвичайно динамічною, необхідно знати тенденції зміни даного показника і відповідно до цього зміну конкурентної позиції підприємства. Вказані тенденції можна визначити за допомогою величини темпу зростання ринкової частки. За динамікою ринкової частки виділяють наступні типові положення на ринку:

- підприємства із ринковою позицією, яка швидко покращується;

- підприємства із ринковою позицією, яка покращується;

- підприємства із ринковою позицією, яка погіршується;

- підприємства із ринковою позицією, яка швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку будується виходячи із перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки підприємства. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємств. Найкраще положення займають підприємства першої групи (лідери ринку із конкурентною позицією, яка швидко покращується), найгірше - аутсайдери ринку із конкурентною позицією, яка швидко погіршується (16-та група). Лідерами туристичного ринку є підприємства які мають власні транспортні засоби, що дозволяє їм організовувати власні тури, чартерні перевезення та надавати їх в оренду іншим підприємствам. Найбільші прибутки при цьому отримують ті туристичні фірми, які займаються перевезеннями в Італію, Іспанію, Португалію, Німеччину, Грецію, Бельгію, Францію та Англію. Підприємства із сильною конкурентною позицією є на львівському туристичному ринку тур операторами в певні туристичні регіони (Мармарис, Анталія). Позиції туристичних фірм, які також отримують основний прибуток від пасажирських перевезень у країни Західної Європи, погіршуються.

Туристичні підприємства можуть мати слабку конкурентну позицію через певні проблеми у посольствах у зв'язку із фальсифікацією документів. Проте коректне ведення справ, яке провадить нове керівництво, допоможе покращити конкурентну позицію. Аутсайдерами ринку переважно є ті фірми, які працюють у більшості випадків як тур агенти. Проте, вони можуть покращити свої позиції, запустивши чартерні рейси в такі країни, як Болгарія, Чорногорія, які користуються все більшою увагою у споживачів. Позиції невеликих фірм через ускладнення процедури оформлення віз погіршуватимуться. Якщо вони не знайдуть нових напрямків роботи, то будуть витіснені з ринку.

Інтерактивний маркетинг в нашому представлені вимагає великих зусиль і часу. Він може бути оправданий тільки значним покращенням роботи організацій. Звичайно він приносить такі покращення. Тому більшість організацій спочатку експериментують, вводячи його в одній із своїх підсистем - як правило десь на самому верху або десь поблизу. У випадку успіху його поступово розповсюджують на всю організацію.

**ВИСНОВОК**

Отже, в I розділи ми розкрили реактивізм, преактивізм, інактивізм, інтерактивізм: Реактивне управління базується на досвіді і історії. В реактивних організаціях планування зазвичай вважається прерогативою керівника. Свої організації вони вважають машинами і керують ними автократично, як по цілях так і по засобах. Хоча управління в реактивних організаціях здійснюється зверху вниз, планування у них здійснюється знизу. Професійні плановики підключаються, як правило, не часто, хоча інколи використовуються для уточнення деталей, тому продукти і послуги сплановані під впливом даного виду планування часто витісняються з ринку. Оскільки вони вважають, що технічні розробки зроблять майбутнє значно відмінним від минулого, преактивісти слабо використовують накопичений досвід. Вони покладаються на експеримент. їх головна ціль - ріст, стати більшими, захопити більшу долю ринку, охопити більше число країн і випродукувати більше всіх пропозиції - бути першим номером. Керівники інактивного типу вважають існуючі умови не найкращими, але достатньо хорошими, або настільки хорошими, наскільки можна було очікувати. Вони вірять, що більшість змін або тимчасові, або ілюзорні і, що їх справи навіть в момент нестабільності, самі прийдуть в стан рівноваги. Вони впевнені, що якщо нічого не робити, то нічого не станеться, а це все, що їм потрібно. з чотирьох напрямків в плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний підхід. Ця орієнтація - єдина, яка відкрито направлена на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку і покращення якості життя.

Та визначили основні принципи інтерактивного планування: Здійснення такого планування опирається на три основних принципи: принцип участі, принцип неперервності і принцип холізму.

**РОЗДІЛ II Систематизація видів туристичних підприємств**

**2.1 Виділення об’єктів планування на туристичних підприємств**

Туризм за своїми основними характеристиками не має яких-небудь принципових відмінностей від інших форм господарювання. Тому всі суттєві положення сучасного планування можуть в повній мірі засто­совуватися в туризмі. Водночас у туризмі є своя специфіка, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, а й інших форм торгівлі послугами. Тут має мі­сце як торгівля послугами, так і торгівля товарами (за оцінкою спеціа­лістів, частка послуг в туризмі складає 75%, а товарів — 25%), а також особливий характер споживання послуг і товарів в місці їх виробницт­ва, більше того, в конкретній ситуації.

В туризмі результат діяльності зводиться до туристичного продукту. Основним туристичним продуктом є комплексне обслуговування, тобто стандартний набір послуг, які продаються туристам в одному «пакеті». По суті, туристичний продукт — це будь-яка послуга, яка задовольняє ті чи інші потреби туристів і підлягає оплаті з їх сторони. Це готельні, транспо­ртні, екскурсійні, перекладацькі, побутові, комунальні, посередницькі та інші послуги. За кордоном туристичні поїздки, які реалізуються на основі стандартних наборів чи пакетів послуг, часто називають пекідж-турами. Вони є предметом діяльності більшості туристичних фірм.

Туристичному продукту поряд із загальними специфічними харак­теристиками послуг притаманні їм відмінні особливості. По-перше, попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний по відношенню до рівня доходів і цін, але багато в чому залежить також від політич­них і соціальних умов.

По-друге, у зв'язку із присутнім природним елементом в туристич­ній послузі можуть бути виділені досить чітко туристичні зони. На­приклад по фактору «сонце-море» — курорти Криму, Кіпру, Туреччи­ни, Болгарії; по фактору «відпочинок — лікування» — Карлові Вари, Трускавець, Єсентуки; по фактору «спорт» — гірськолижні курорти — Домбай (Росія), Закопане (Польша) і т.д.

По-третє, пропозиція туристичних послуг прив'язана до певної те­риторії, де є атракційні елементи і не може створюватись в місцях аб­солютно не забезпечених ними. Хоч можливі і винятки, як от Дісней-ленд, Євроленд, Леголенд.

По-четверте, при створенні туристичного продукту має місце між­галузева кооперація, що створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має свої методи роботи, специфічні потреби і різні коме­рційні ціни.

По-п'яте, не може бути досягнута висока якість туристичних пос­луг при наявності незначних недоліків, оскільки саме обслуговування туристів складається з тих самих дрібниць і дрібних деталей.

Результати та рівень якості планування визначається комплексом умов: по-перше — компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге — кваліфікацією фахівців, працюючих в функціональних підрозділах; по-третє — наявністю інформаційної бази і нарешті за­безпеченістю новітньою технікою для здійснення обробки даних.

 **2.2 Типізація планування залежно від об’єкта**

Процес планування найбільшою мірою залежить від обраного об'єк­ту планування та суб'єкту планування, що здійснює даний процес. Результати та рівень якості планування визначаються комплексом умов: по-перше, компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге, кваліфікацією фахівців, що працюють у функціональних під­розділах; по-третє, наявністю інформаційної бази і нарешті — забез­печеністю новітньою технікою для здійснення обробки даних. Як вже вказувалось раніше, конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все вироб­ництво в цілому. Якщо об'єктом планування вибрана наша фірма як елемент цілої системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то бу­де застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпо­рядкування вищим цілям існування нашої туристичної установи. Коли ж нас цікавить наша туристична установа з точки зору турис­тичного простору даного регіону, партнерів та конкурентів на ринку, то в такому випадку буде застосовуватись стратегічне планування. За умов, коли конкретними об'єктами планування діяльності є ви­робництво, реалізація, собівартість, трудові ресурси, матеріальні і фі­нансові результати роботи, інвестиційна діяльність підприємства, за­стосовується тактичне планування. По відношенню до окремих дій туристичних підприємств на про­тязі досягнення своєї мети, використовується оперативне планування. Види планування відрізняються один від одного також суб'єктом планування (той хто планує). Залежно від того, ким вибираються цілі, завдання та засоби досягнення обраної мети, планування визначається як нормативне — планує міністерство чи вище керівництво країни, стратегічне — безпосередній керівник установи з допомогою фахів­ців і незалежних експертів, залучаючи верхній ешелон персоналу під­приємства, тактичне — безпосередній керівник підрозділу та опера­тивне — менеджери і звичайні працівники установи. Оперативне планування складається з вибору засобів вирішен­ня задач, які поставлені, дані або встановлені керівництвом або тра­диційні, — наприклад, планування випуску продукції по номенкла­турі встановленій керівництвом. Таке планування, як правило, короткотермінове.

Оперативним плануванням займаються інактивісти, не дивлячись на їх негативне ставлення до планування як такого. їх завдання — збе­регти існуюче положення речей, але засоби для їх виконання вони по­винні підбирати самі. Тактичне планування складається з вибору засобів і завдань, не­обхідних для досягнення цілей, встановлених або заданих керівницт­вом або традиційних. Наприклад, ціль дістати максимальний прибуток в найближчі два роки. Для цього вибираються відповідні завдання всім відділам підприємства та засоби для їхнього досягнення. Таке плану­вання звичайно буває середньо-терміновим. Тактичне планування ха­рактерне для реактивістів. Вони повинні вибирати етап в минулому, до якого вони хочуть повернутися (їх завдання) і відповідні засоби. Стратегічне планування складається з постановки цілей та вибо­ру завдань і засобів, але ідеали задаються керівництвом, або традицій­ні, або — як буває звичайно — не формуються взагалі. Таке плануван­ня буває, як правило довготерміновим. Суть стратегії. Слово «стратегія» походить від грецького strategos, «мистецтво генерала». Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічній план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч, на особистих підприємствах фундатор підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією орга­нізації. Стратегічній план повинен користуватися обширними досліджен­нями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогодніш­ньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналі­зом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники. Стратегічній план додає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, і, в той же час, не залуча­ти працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для орга­нізації, яка направляє її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги. Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів годині, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію. Для стратегічного планування характерні наступні положення. Невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік) корпорації до­повнюється плануванням на нижчих рівнях. Вік функції планування навіть в найбільш великих корпораціях нараховується менш десяти років. Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівницт­ва корпорації, що проводяться щорічно. Річній стратегічний план об'єднується з річним фінансовим пла­ном.

У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена. Реалізація стратегічного плану. Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізо­вується. Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями. Важ­ливим механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: та­ктики, політики, процедур і правил. Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії. Полі­тика представляє загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури наказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкрет­ній ситуації. Оцінка стратегічного плану. Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається без­перечним процесом. На жаль, дуже багато-які організації хочуть його впровадити негайно і не проводять оцінки плану. Адекватна оцінка стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану. Оцінка стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів ро­боти з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотно­го зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно. Належним чином роз­роблений процес повинен охоплювати всі рівні — зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

Чи є стратегія внутрішньо сумісна з можливостями організації?

Чи передбачає стратегія допустиму міру ризику?

Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стра­тегії?

Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?

Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

Стратегічне планування характерне для преактивістів, які трима­ють в полі зору більш довготерміновий період, ніж той, який охопле­ний планом, в тому розумінні вони дивляться дальше, ніж реактивісти або інактивісти. Таким чином в процесі стратегічного планування буде здійсню­ватись сукупність систематизованих і взаємозв'язаних робіт для ви­значення довготермінових цілей і напрямків діяльності підпри­ємств. Стратегічне планування орієнтується на визначення кінце­вих результатів, виходячи з наявних коштів та матеріальних ресур­сів. Можливими варіантами стратегічного планування можуть бути наприклад розширення виробничих потужностей шляхом будівниц­тва нових будівель підприємства чи фірми, шляхом купівлі фірм-постачальників та інших фірм дотичних до існуючої. Термін дії стратегічного планування можу сягати від 5 до 15 років. Стратегіч­не планування ставить метою дати комплексну науково-обґрунто­вану підставу проблем, з якими фірма може зіткнутися в майбут­ньому. Продуктом стратегічного планування є формалізована стра­тегія розписана по етапах, методиках, техніці виконання, що на­правлена на побудову моделі майбутнього, а також програми пере­ходу до цієї моделі. Сьогодні це останнє досягнення в стратегічному управлінні і най­більш високоінтелектуальний і вартісний елемент в менеджменті вза­галі. Компанії, що мають значний обсяг збуту в залежності від розмі­рів виробництва можуть займати в стратегічному плануванні до сотні спеціалістів, які працюють над стратегічним планом підприємства. Він являє собою документ об'ємом до 100 сторінок з детальним описом майбутніх дій керівництва щодо діяльності підприємства. Такі кошто­вні дослідження звичайно можуть собі дозволити тільки деякі підпри­ємства, проте з часом вини трансформуються і на менші одиниці, такі як туристичні підприємства-оператори.

Стратегічний план виконується в декілька етапів:

Визначення місії підприємства;

Постановка основних стратегічних цілей перспективного розви­тку фірми;

Аналіз зовнішнього середовища фірми, відповідних тенденцій на ринку

Аналіз конкурентів і визначення рівня конкурентоздатності вла­сних товарів;

Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, перспектив його розвитку і адекватності поставленим цілям;

Вибір стратегії на основі аналізу попередньої діяльності фірми та врахування цілей, які планується досягнути.

Вибір напрямів диверсифікації вибраної стратегії, пошук нових більш ефективних видів діяльності і визначення очікуваних результатів. Застосування, контроль і оцінка результатів.

Основна загальна мета організації — чітко виражена причина її іс­нування — визначається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Форму­лювання місії організації повинне містити наступне: Задача фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її ос­новних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підпри­ємницькою діяльністю займається фірма?

Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає ро­бочі принципи фірми. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які споживчі вимоги наших кліє­нтів мі можемо задовольнити?» Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієн­тами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами. Основна стратегічна ціль визначеної фірми це її місія, що полягає у визначенні причини існування, напрямі суспільно-підприємницької діяльності. Для більшості фірм місією або основною ціллю можна назвати виготовлення продукції або послуг з ціллю її реалізації і утворення прибутку. Місія підприємства повинна бути сформульована достатньо широко для майбутньої перспективи рос­ту. Якщо місія виражена лаконічно і стисло це нега­тивно відображається на майбутніх результатах дія­льності. Місія — це узагальнена ціль, що об'єднує функ­ції підприємства. Туристична фірма, як будь-яка від­крита система виконує багато функцій — споживача, постачальника, наймача, податкоплатника та інші. Місія об'єднує всі ці ролі і виступає консолідуючим фактором планування для себе як для цілого. Підприємствам приватним дуже важко сформулювати свою ціль, оскільки їм бракує орієнтації на службу суспільству. Найчастіше при­ватні фірми мають мету отримання прибутку, не задумуючись при цьому про споживачів, як індивідів. Прибуток може бути як одна з функцій підприємства, а місія повинна включати такі функції, як задо­волення споживача, покращення здоров'я нації, забезпечення колекти­вної свідомості. Цілі організації. Першим і, можливо, самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей організації. Загальнофірмові цілі форму­люються і встановлюються на основі загальної місії організації і пев­них цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб вне­сти істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Ви­ражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи. Конкретний горизонт прогнозування являє собою іншу характе­ристику ефективних цілей. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. Довгострокова мета має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам. Короткострокова мета в більшості випадків представляє один з планів організації, який потріб­но завершити в межах долі. Середньострокоеі цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років. Мета повинна бути досяжною, — щоб служити підвищенню ефективності організації. Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повин­ні бути взаємно підтримуючими — дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильне їх сформу­лює, потім ефективно їх інституціоналізує, інформує про них і стиму­лює їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере долю в форму­люванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми. Цілі фірми — це майбутній бажаний стан її розвитку. Ціль по­винна бути чітко сформульована і виражатись у відсотках чи конк­ретних фінансових показниках. Також ціль повинна мати часову орієнтацію. Чітке визначення цілей передбачає найвірогідніший опис продуктів, ринків, а також кількісних показників у конкретні періоди часу. За терміном дії цілі розрізняють на стратегічні, так­тичні та оперативні. Система стратегічних цілей підприємства може бути різноманітною. Цілі підприємства бувають внутрішніми та зо­внішніми. Викладення цілей організації повинно бути послідовним, що забезпечує ефективність роботи підприємства. Щоб досягнути поставленої цілі потрібно працювати всією організацією. Тільки колективна консолідація забезпечить власний імідж на сегменті ри­нку, де працює підприємство та й на інших ринках в майбутньому. підприємства. Найвищим видом планування є нормативне планування, що здійс­нюється на урядовому рівні керівництва всієї галузі. Нормативне пла­нування вимагає відкритого вибору засобів, завдань, цілей та ідеалів. Воно не має фіксованого горизонту. Подібне планування характерне інтерактивістам. Як ми побачимо, ідеали відіграють в такому плану­ванні не просто важливу, а вирішальну роль.

 Розглянуті чотири типи планування отримують чим раз ширше розповсюдження. Операційне планування виступає найбільш коротко­терміновим і частіше всього здійснюється в невеликих підсистемах організації незалежно. Тактичне планування враховує середньо-термінову перспективу і охоплює взаємозв'язки між підсистемами ор­ганізації і між ними і організацією, як цілим. Стратегічне планування є довготерміновим і охоплює не тільки внутрішні відносини але і відно­сини між організацією як цілим і її «діловим «оточенням, з яким вона безпосередньо взаємодіє, і на яке здійснює деякий вплив. Нормативне планування не визначене по термінах і розповсюджується на всі внут­рішні і зовнішні взаємовідносини, включаючи зв'язки між організаці­єю і її фаховим оточенням, на яке вона не здійснює впливу, але яке са­мо має вплив на неї.

Процес планування діяльності організацій передбачає визначення:

Кінцевих і проміжних цілей;

Задач, рішення яких необхідне для досягнення цілей;

Коштів і способів їх вирішення;

Необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу. План маркетингу є першим та важливим етапом планування діяль­ності підприємства. Він виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що зво­дить докупи всі факти, що мають якесь відношення до функціонування фірми. Так, зокрема це інформація про ринок товарів чи послуг даного підприємства, товар та його конкурентоспроможність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші факти. Маркетинг-план згуртовує весь пе­рсонал підприємства працювати воєдино, ставлячи головне завдання перед усіма — задовольнити якнайкраще всі потреби споживачів. Маркетинговий план вважається тим концентратом маркетингових елементів, маркетингової суміші: товару чи послуги, що виступає то­варом, місце надання даної послуги, оптимальної ціни, просування продажу та успішний збут, який приносить прибуток. Серед безлічі складених фірмою планів, знаходиться план по мар­кетингу. Розробка його поряд з фінансовим та бюджетним планом по­чинається з вересня, а затверджуються вони до вересня. План марке­тингу розробляється як складова частина загальної фірмової стратегії.

Виробничий план висвітлює всі питання, пов'язані безпосередньо з процесом підготовки та надання туристичних послуг. Завданнями ви­робничого чи техніко-економічного плану є: визначення короткотер­мінової цілі (тактики), для досягнення якої необхідним є обгрунтування виробничої структури фірми та схеми виробничого процесу; підведення балансу наявності основних та оборотних виробничих фо­ндів; забезпечення використання засобів НТП; підрахунок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкладів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Фінансовий план може бути як стратегічним, який включається в загальнофірмову стратегію, так і поточним, тобто оперативним. Сис­тема фінансових планів включає в себе наступні елементи: прогноз балансу; прогноз прибутків і видатків; прогноз фінансових бюджетів; прогноз ключових фінансових показників.

Питання для обговорення:

Чотири підходи до визначення орієнтації планування: реактивний, інактивний, преактивний, інтерактивний.

Принципи інтерактивного планування.

Застосування різних видів планування: оперативного, тактично­го, стратегічного нормативного.

Підсистеми планування діяльності туристичних установ.

 **2.3 Побудова підсистем планування діяльності туристичних підприємств**

**Схема планування роботи організації:**

****

Процес планування діяльності організацій передбачає визначення:

— кінцевих і проміжних цілей;

— задач, рішення яких необхідне для досягнення цілей;

— коштів і способів їх вирішення;

— необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

План маркетингу є першим та важливим етапом планування діяльності підприємства. Він виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що зводить докупи всі факти, що мають якесь відношення до функціонування фірми. Зокрема, це інформація про ринок товарів чи послуг певного підприємства, товар та його конкурентоспроможність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші факти. Маркетинг план згуртовує весь персонал підприємства працювати воєдино, ставлячи головне завдання перед усіма — задовольнити якнайкраще всі потреби споживачів. Маркетинговий план вважається тим концентратом маркетингових елементів, маркетингової суміші: товару чи послуги, що виступає товаром, місцем надання певної послуги, оптимальної ціни, просування продажу та успішного збуту, який приносить прибуток. Серед безлічі складених фірмою планів є план із маркетингу. Розробка його, поряд із фінансовим та бюджетним планом, починається з вересня, а затверджуються вони до вересня. План маркетингу розробляється як складова частина загальної фірмової стратегії. Виробничий план висвітлює всі питання, пов'язані безпосередньо з процесом підготовки та надання туристичних послуг. Завданнями виробничого чи техніко-економічного плану є: визначення короткотермінової цілі (тактики), для досягнення якої необхідним є обґрунтування виробничої структури фірми та схеми виробничого процесу; підведення балансу наявності основних та оборотних виробничих фондів; забезпечення використання засобів НТП; підрахунок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкладів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Фінансовий план може бути як стратегічним, який включають у загальнофірмову стратегію, так і поточним, тобто оперативним. Система фінансових планів включає в себе такі елементи; прогноз балансу; прогноз прибутків і видатків; прогноз фінансових бюджетів; прогноз ключових фінансових показників.

Планування — заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети.

Реактивізм – це повернення до минулого. Там представники реактивного підходу до планування шукають ідеали, вони негативно сприймають нові технології. Існуюча організація сприймається як добре налагоджений механізм. Плани підприємства формуються як сукупність планів підрозділів. Преактивізм – це упередження. Цей стиль управління був переважним в США у 1980-ті роки. Керівники цього напряму впевнені, що майбутнє обов’язково буде кращим. Його треба тільки вірно передбачити та першими скористатись нагодами. Тому планування складається з прогнозування майбутнього та підготовки до нього. З можливих варіантів розвитку подій обирається оптимальний. При цьому широко застосовується економіко-математичне моделювання. На вищому рівні управління формуються цілі, розробляється стратегія. Ця інформація передається на нижчі рівні управління, де встановлюються відповідні цілі та розробляється програма їх досягнення. Преактівізм - як концепція попередження орієнтована на прискорення змін (на наближення майбутнього) і використання першими відкриваються від впровадження інновацій можливостей.

Інактивізм – це інертність. Керівники не схильні повертатись до минулого, але й не прагнуть рухатись вперед. Вони вважають, що рівновага в організації забезпечується автоматично. Тому основна мета –не допускати змін.

Інтерактивізм – це взаємодія. Планування базується на залученні співробітників до управління, використанні їх творчих можливостей. Вважається, що майбутнє можливо контролювати, впливати на нього. Тому метою є проектування бажаного майбутнього. планування підприємницької діяльності - це технічна сторона маркетингу (або ж маркетинг представляє собою змістовну сторону планування).

Прогнозування — це передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, яке базується на наукових методах і інтуїції, тобто це процес обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку в майбутньому.

Виробнича программа - це система планових показників виробництва за обсягом, асортиментом та якістю продукції. Виробнича потужність - величина динамічна. Вона залежить від розміру виробничих площ, кількості устаткування, рівня технології, режиму роботи та ін. Основною метою визначення виробничої потужності є обґрунтування "реальності" виробничої програми, оцінка рівня використання наявного парку машин, обладнання, виробничих площ.

Керівники — це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідуючі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах.

Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади — інженерні, економічні, але не мають спеціальноїосвіти).

Директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, у сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

**ВИСНОВОК**

Отже, в II розділи ми описали виділення об’єктів планування на туристичних підприємствах: Туризм за своїми основними характеристиками не має яких-небудь принципових відмінностей від інших форм господарювання. Тому всі суттєві положення сучасного планування можуть в повній мірі засто­совуватися в туризмі. Водночас у туризмі є своя специфіка, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, а й інших форм торгівлі послугами. Тут має мі­сце як торгівля послугами, так і торгівля товарами (за оцінкою спеціа­лістів, частка послуг в туризмі складає 75%, а товарів — 25%), а також особливий характер споживання послуг і товарів в місці їх виробницт­ва, більше того, в конкретній ситуації.

Розглянули типізацію планування залежно від об’єкта: Процес планування найбільшою мірою залежить від обраного об'єк­ту планування та суб'єкту планування, що здійснює даний процес. Результати та рівень якості планування визначаються комплексом умов: по-перше, компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге, кваліфікацією фахівців, що працюють у функціональних під­розділах; по-третє, наявністю інформаційної бази і нарешті — забез­печеністю новітньою технікою для здійснення обробки даних. Як вже вказувалось раніше, конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все вироб­ництво в цілому. Якщо об'єктом планування вибрана наша фірма як елемент цілої системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то бу­де застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпо­рядкування вищим цілям існування нашої туристичної установи.

Та показали побудову підсистем планування діяльності туристичних підприємств:

**ВИСНОВКИ**

Реактивне управління базується на досвіді і історії. В реактивних організаціях планування зазвичай вважається прерогативою керівника. Свої організації вони вважають машинами і керують ними автократично, як по цілях так і по засобах. Хоча управління в реактивних організаціях здійснюється зверху вниз, планування у них здійснюється знизу. Професійні плановики підключаються, як правило, не часто, хоча інколи використовуються для уточнення деталей, тому продукти і послуги сплановані під впливом даного виду планування часто витісняються з ринку. Оскільки вони вважають, що технічні розробки зроблять майбутнє значно відмінним від минулого, преактивісти слабо використовують накопичений досвід. Вони покладаються на експеримент. їх головна ціль - ріст, стати більшими, захопити більшу долю ринку, охопити більше число країн і випродукувати більше всіх пропозиції - бути першим номером. Керівники інактивного типу вважають існуючі умови не найкращими, але достатньо хорошими, або настільки хорошими, наскільки можна було очікувати. Вони вірять, що більшість змін або тимчасові, або ілюзорні і, що їх справи навіть в момент нестабільності, самі прийдуть в стан рівноваги. Вони впевнені, що якщо нічого не робити, то нічого не станеться, а це все, що їм потрібно. з чотирьох напрямків в плануванні найбільш оптимальним і прогресивним є інтерактивний підхід. Ця орієнтація - єдина, яка відкрито направлена на підвищення рівня індивідуального, організаційного і суспільного розвитку і покращення якості життя. Здійснення такого планування опирається на три основних принципи: принцип участі, принцип неперервності і принцип холізму. Туризм за своїми основними характеристиками не має яких-небудь принципових відмінностей від інших форм господарювання. Тому всі суттєві положення сучасного планування можуть в повній мірі засто­совуватися в туризмі. Водночас у туризмі є своя специфіка, яка відрізняє його не тільки від торгівлі товарами, а й інших форм торгівлі послугами. Тут має мі­сце як торгівля послугами, так і торгівля товарами (за оцінкою спеціа­лістів, частка послуг в туризмі складає 75%, а товарів — 25%), а також особливий характер споживання послуг і товарів в місці їх виробницт­ва, більше того, в конкретній ситуації. Процес планування найбільшою мірою залежить від обраного об'єк­ту планування та суб'єкту планування, що здійснює даний процес. Результати та рівень якості планування визначаються комплексом умов: по-перше, компетентністю керівництва фірми на всіх рівнях; по-друге, кваліфікацією фахівців, що працюють у функціональних під­розділах; по-третє, наявністю інформаційної бази і нарешті — забез­печеністю новітньою технікою для здійснення обробки даних. Як вже вказувалось раніше, конкретними об'єктами планування можуть виступати окремі виробничі процеси системи або все вироб­ництво в цілому. Якщо об'єктом планування вибрана наша фірма як елемент цілої системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то бу­де застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпо­рядкування вищим цілям існування нашої туристичної установи. Процес планування діяльності організацій передбачає визначення:

— кінцевих і проміжних цілей;

— задач, рішення яких необхідне для досягнення цілей;

— коштів і способів їх вирішення;

— необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

План маркетингу є першим та важливим етапом планування діяльності підприємства. Він виступає тим зв'язуючим ланцюгом, що зводить докупи всі факти, що мають якесь відношення до функціонування фірми. Зокрема, це інформація про ринок товарів чи послуг певного підприємства, товар та його конкурентоспроможність на цьому ринку, споживчий сегмент та інші факти. Маркетинг план згуртовує весь персонал підприємства працювати воєдино, ставлячи головне завдання перед усіма — задовольнити якнайкраще всі потреби споживачів. Маркетинговий план вважається тим концентратом маркетингових елементів, маркетингової суміші: товару чи послуги, що виступає товаром, місцем надання певної послуги, оптимальної ціни, просування продажу та успішного збуту, який приносить прибуток. Серед безлічі складених фірмою планів є план із маркетингу. Розробка його, поряд із фінансовим та бюджетним планом, починається з вересня, а затверджуються вони до вересня. План маркетингу розробляється як складова частина загальної фірмової стратегії. Виробничий план висвітлює всі питання, пов'язані безпосередньо з процесом підготовки та надання туристичних послуг. Завданнями виробничого чи техніко-економічного плану є: визначення короткотермінової цілі (тактики), для досягнення якої необхідним є обґрунтування виробничої структури фірми та схеми виробничого процесу; підведення балансу наявності основних та оборотних виробничих фондів; забезпечення використання засобів НТП; підрахунок виробничої потужності підприємства; визначення суми капітальних вкладів для забезпечення безперебійного функціонування підприємства. Фінансовий план може бути як стратегічним, який включають у загальнофірмову стратегію, так і поточним, тобто оперативним. Система фінансових планів включає в себе такі елементи; прогноз балансу; прогноз прибутків і видатків; прогноз фінансових бюджетів; прогноз ключових фінансових показників. Планування — заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети.

Реактивізм – це повернення до минулого. Там представники реактивного підходу до планування шукають ідеали, вони негативно сприймають нові технології. Існуюча організація сприймається як добре налагоджений механізм. Плани підприємства формуються як сукупність планів підрозділів. Преактивізм – це упередження. Цей стиль управління був переважним в США у 1980-ті роки. Керівники цього напряму впевнені, що майбутнє обов’язково буде кращим. Його треба тільки вірно передбачити та першими скористатись нагодами. Тому планування складається з прогнозування майбутнього та підготовки до нього. З можливих варіантів розвитку подій обирається оптимальний. При цьому широко застосовується економіко-математичне моделювання. На вищому рівні управління формуються цілі, розробляється стратегія. Ця інформація передається на нижчі рівні управління, де встановлюються відповідні цілі та розробляється програма їх досягнення. Преактівізм - як концепція попередження орієнтована на прискорення змін (на наближення майбутнього) і використання першими відкриваються від впровадження інновацій можливостей.

Інактивізм – це інертність. Керівники не схильні повертатись до минулого, але й не прагнуть рухатись вперед. Вони вважають, що рівновага в організації забезпечується автоматично. Тому основна мета –не допускати змін.

Інтерактивізм – це взаємодія. Планування базується на залученні співробітників до управління, використанні їх творчих можливостей. Вважається, що майбутнє можливо контролювати, впливати на нього. Тому метою є проектування бажаного майбутнього. планування підприємницької діяльності - це технічна сторона маркетингу (або ж маркетинг представляє собою змістовну сторону планування).

Прогнозування — це передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, яке базується на наукових методах і інтуїції, тобто це процес обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку в майбутньому.

Виробнича программа - це система планових показників виробництва за обсягом, асортиментом та якістю продукції. Виробнича потужність - величина динамічна. Вона залежить від розміру виробничих площ, кількості устаткування, рівня технології, режиму роботи та ін. Основною метою визначення виробничої потужності є обґрунтування "реальності" виробничої програми, оцінка рівня використання наявного парку машин, обладнання, виробничих площ.

Керівники — це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідуючі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах.

Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді. Відрізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади — інженерні, економічні, але не мають спеціальноїосвіти).

Директивне планування — це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Таке планування може бути ефективним засобом вирішення багатьох завдань, які мають загальнонаціональне значення, наприклад, у сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики.

**Л І Т Е Р А Т У Р А**

1. <https://westudents.com.ua/glavy/92975-43-pobudova-troh-pdsistem-planuvannya-dyalnost-turistichnih-pdprimstv.html>
2. <http://p-for.com/book_402_glava_23_4.2._Tip%D1%96za%D1%81%D1%96ja_planuvannja.html>
3. <https://pidruchniki.com/16670119/turizm/sistematizatsiya_osnovnih_vidiv_planuvannya_diyalnosti_turistichnih_pidpriyemstv>
4. <https://westudents.com.ua/glavy/92940-11-predmet-obkt-ta-zmst-planuvannya.html>
5. <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1751/1/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%B2%20%D0%9D.%D0%A1.%2C%20%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B8%D0%B3%D0%B0%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9E.%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%B9.pdf>
6. <https://www.google.com/search?rlz=1C1PRFI_enUA835UA835&sxsrf=ALeKk020-ojKL5pxg5N0CTs9i48NzJUTig%3A1585504186194&ei=ut-AXuuzC4eyrgThhJfQCQ&q=%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC+%D1%86%D0%B5&oq=%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC+%D1%86%D0%B5&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoECCMQJzoGCAAQFhAeOgcIIxDqAhAnOgUIABCDAToCCAA6BAgAEAM6BAgAEEM6BAgAEAo6BQghEKABUKJ7WJikAWCcrQFoAXAAeAKAAdkCiAHwFJIBCDE0LjguMC4xmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdperABCg&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwjr-Lqun8DoAhUHmYsKHWHCBZoQ4dUDCAs&uact=5>
7. <https://www.google.com/search?rlz=1C1PRFI_enUA835UA835&sxsrf=ALeKk026DhXNGc7C5hARBY4vQrEIcn5mLw%3A1585504268746&ei=DOCAXqmSLeLHrgTFgI3YBQ&q=%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC+%D1%86%D0%B5&oq=%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC+%D1%86%D0%B5&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoECCMQJzoFCCEQoAFQ4BVY0iJg5SZoAXAAeACAAZACiAHwBZIBBTIuMi4xmAEAoAEBqgEHZ3dzLXdpeg&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwipyOnVn8DoAhXio4sKHUVAA1sQ4dUDCAs&uact=5>
8. <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
9. [https://studfile.net/preview/2425716/page:6/](https://studfile.net/preview/2425716/page%3A6/)
10. <https://westudents.com.ua/glavy/92055-31-reaktivzm.html>
11. <https://www.google.com/search?q=%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B8+%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&tbm=isch&ved=2ahUKEwjwv5PQrMDoAhUDyyoKHYPrDpoQ2-cCegQIABAA&oq=%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B8+%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%BC%D1%83&gs_lcp=CgNpbWcQA1DLbVjsd2CrfGgAcAB4AIABiAOIAd8IkgEHMy4xLjEuMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1n&sclient=img&ei=ou2AXvDmHoOWqwGD17vQCQ&bih=657&biw=1366&rlz=1C1PRFI_enUA835UA835>
12. [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Vchnu\_ekon\_2013\_3(2)\_\_6.pdf](file:///C%3A%5CUsers%5CAdmin%5CDownloads%5CVchnu_ekon_2013_3%282%29__6.pdf)